

2ej  
5



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**"ESTUDIO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL EN AEREOMEXICO"**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :  
ARTURO ALVARO AMEZCUA PAZ**

**MEXICO. D. F.**

**1986.**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

- INTRODUCCION
- CAPITULO I.

### Reclutamiento

#### 1.- Generalidades:

- 1.) Generalidades
- 1.1.) Que es una Empresa
- 1.2.) Historia de Aeroméxico
- 1.3.) Estructura de Aeroméxico
- 1.4.) Necesidad de la Administración
- 1.4.1.) El Proceso Administrativo
- 1.4.2.) La Administración de Recursos Humanos
- 1.4.3.) La Ubicación del Reclutamiento en el Proceso Administrativo.

#### 2.- Importancia para la Organización:

- 2.1.) Que es una Organización
- 2.2.) Que es una Empresa
- 2.3.) Análisis y Descripción de Puestos
- 2.4.) Valuación de Puestos
- 2.5.) Requerimientos del Puesto.

3.- Definiciones de Reclutamiento:

3.1.) Observaciones

4.- Objetivos:

4.1.) Definiciones

4.2.) Características de los Objetivos

4.3.) Principios de los Objetivos

4.4.) Objetivos de Reclutamiento

4.5.) Principios de Productividad

4.6.) Políticas.

5.- Fuentes de Reclutamiento:

5.1.) Descripción de las Fuentes de Reclutamiento

6.- Proposición de Método Práctico:

6.1.) Procedimiento.

- CAPITULO II.

1.- Generalidades:

- 1.1.) Ubicación de la Selección en el Proceso Administrativo.
- 1.2.) Análisis Transaccional

2.- Importancia para el Desarrollo en la Organización:

- 2.1.) Planeación de los Recursos Humanos
  - 2.1.1.) Ventajas
- 2.2.) Cumplimiento de Políticas

3.- Definiciones:

- 3.1.) Observaciones

4.- Objetivos:

- 4.1.) Propósitos
- 4.2.) Objetivos de la Selección.

5.- Fases del Proceso Selectivo:

- 5.1.) Requisición del Personal
- 5.2.) Solicitud
- 5.3.) Entrevista
  - 5.3.1.) Entrevista Preliminar
  - 5.3.2.) Entrevista Profunda
  - 5.3.3.) Fases de la Entrevista
  - 5.3.4.) Area de Investigación de la Entrevista
  - 5.3.5.) Tipos de Entrevista
- 5.4.) Investigación de Antecedentes
- 5.5.) Pruebas de Trabajo
- 5.6.) Pruebas Psicológicas
  - 5.6.1.) Características de las Pruebas
  - 5.6.2.) Aspectos Medidos por las Pruebas
  - 5.6.3.) Formas de realizar las Pruebas
  - 5.6.4.) Tiempo de Realización
    - 5.6.4.1.) Aplicación
- 5.7.) Exámen Médico

- CAPITULO III.

Reclutamiento y Selección de Personal en los Diferentes Niveles.

- 1.) Generalidades

2.- Empleado Administrativo, Técnico u Operativo.

2.1.) Reclutamiento

2.2.) Selección

3.- Ejecutivo.

3.1.) Reclutamiento

3.2.) Selección

4.- Funcionario.

4.1.) Reclutamiento

4.2.) Selección

4.3.) Adquisición de Personal de Otras Empresas.

- CONCLUSIONES

- BIBLIOGRAFIA.

## I N T R O D U C C I O N

En nuestro país y en todas las Empresas del orbe, su principal significado es la productividad, ya que ha sido la base para el desarrollo económico, social y cultural de la humanidad, por lo que se considera que es la tasa que marca la diferencia entre los bienes - que se utilizan y los beneficios que se obtienen de su uso, por lo anterior deducimos que ha sido la productividad la que ha permitido que una Empresa prospere y satisfaga sus necesidades. Por lo que es necesario que se cuente con personal capaz y deseoso de aplicar esa capacidad a la superación de la Empresa y personal. Para ello se - debe contar con un buen programa de administración de recursos humanos.

En la administración de recursos humanos, hoy en día es importante contar con un buen programa de reclutamiento y selección, ya que - éstas a su vez van a jugar un papel importante en sueldos, capacitación, desarrollo, sistemas disciplinarios, prestaciones y jubilaciones en el personal.

El objetivo principal de este estudio es proponer un modelo tipo para el reclutamiento y selección de personal en las Empresas Aéreas, sean de participación gubernamental y comprobar que es posible mejorar esta función, disminuyendo problemas con el personal y creando una mayor integración del recurso humano hacia la Empresa; aunque esta actividad esté un poco olvidada por el Gobierno.

En toda organización, el integrar o adquirir al elemento humano es primordial, ya que es el personal el recurso más valioso de una Empresa.

El motivo de ubicar a un candidato en la Empresa, no únicamente es benéfico para la misma, puesto que cumplirá con las metas de la Organización, sino que a la vez la Sociedad obtendrá mayores beneficios en bienes y servicios, pero lo más importante es que le permite al individuo tener un mayor interés en su trabajo, ya que lo realizará con una alta motivación y ésto le dará una realización personal.

El siguiente estudio está dividido de la siguiente forma:

El capítulo primero y segundo, habla del reclutamiento y selección del personal, incluyendo los principales puntos técnicos y aspectos importantes que intervienen en estas dos funciones.

En estos capítulos se propone un método práctico de reclutamiento.

El capítulo tercero nos habla de las distintas formas de reclutamiento y selección, de los diferentes niveles jerárquicos situándolos — dentro de un organigrama.

### LAS EMPRESAS AERONAUTICAS NACIONALES

La presentación de este trabajo es buscar el interés de las distintas personas que intervienen directa o indirectamente en el área de recursos humanos y mejorar sus actividades del reclutamiento y selección del personal que va a intervenir en la administración de estos recursos, ya que es uno de los puntos más importantes con el que la Empresa va a lograr sus objetivos.

De lo anterior podríamos afirmar que para obtener éxito en la administración de los recursos humanos, lo garantizarán los dos primeros escalones, ya que las condiciones actuales del país no permiten que las Empresas puedan desaprovechar en lo más mínimo los recursos humanos, ya que esto desestabilizaría aún más a la Empresa.

## I.- GENERALIDADES:

La Empresa se ha desarrollado a través de la evolución del hombre, -- por lo cual nos remontamos a la vida nómada, donde el hombre para -- subsistir, obtenía de la naturaleza los medios que le ofrecía ésta, -- ya que se dedicaba a la recolección de frutos, pesca y a la caza; -- posteriormente el hombre pasó a la etapa de la vida sedentaria, se -- dedicó al cultivo de vegetales y a la cría de animales, por lo cual -- fue el primer paso importante en el progreso humano, lo anterior tra --ajo como consecuencia el intercambio de bienes, esto nace en la fami -- lia y se dá básicamente entre los parientes y se deriva a los diver -- sos grupos integrantes de las tribus. Lo cual da una forma de nego --ciación y una base al desarrollo a lo largo de la vida de las Socie --dades. A medida que la organización tribal se debilita, la institu --ción básica es caracterizada por la oferta y la cual conduce al true --que y al nacimiento del comercio, derivado de los intercambios que -- existían entre las diferentes familias, se intercambio los excedentes de algún producto por un faltante a la misma.

Por lo que empieza a haber indicios de trabajadores al servicio de -- algún Patrón que contara con medios suficientes para subsistir y dar -- trabajo a otros, así como encontramos por primera vez a un grupo de -- operarios asalariados, trabajando en la casa o taller de su patrón y -- dá inicio al sistema de empresas.

Por lo cual es hasta la Revolución Industrial cuando el empresario o patrón va a requerir de capital y de mano de obra y se conjugan en un objetivo común de satisfactores sociales y el crecimiento de la Empresa.

#### I.1.- QUE ES UNA EMPRESA.

Empresa: Unidad socio-económica que se fusiona para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de consumo de un mercado.

Para obtener la mayor producción de estos bienes, es necesario la coordinación de los siguientes elementos: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Materiales; elementos que operan o trabajan en relación al tiempo y el espacio. El utilizar estos elementos en una Empresa es con propósitos claramente definidos para satisfacer lo siguiente:

- a). Necesidades Sociales: Estas deberán satisfacer la necesidad de bien social para lo cual fue constituida la Empresa, ya que si no satisface esta necesidad, se verá afectada la perpetuidad de la misma.

- b). Bienestar de los Recursos Humanos: Satisfacer por todos los medios necesarios la realización personal, así como el bienestar económico y social del individuo para evitar posibles conflictos dentro de la Empresa.
- c). Económico: Proponerse a obtener la mayor utilidad para la Empresa en cualquier operación que realice.
- d). Perpetuidad y Crecimiento: Uno de sus principales objetivos será el crecimiento y la duración de la Empresa, ya que ésta está en estrecha relación con una sociedad cambiante y tiende al constante crecimiento.
- e). Beneficio del Retorno: Es la obtención del mejor ambiente ecológico, psicológico, social, económico y político que rodea a la Empresa.

Este estudio está dirigido a la Empresa Aeronáutica de participación gubernamental, por lo cual es importante dar datos de su creación y desarrollo de la misma y dar una mejor visión y ubicación de lo que se expone.

AERONAVES DE MEXICO, S. A.

1.2.

Fue fundada oficialmente el 14 de Septiembre de 1934, con un capital social de \$100,000.00 inaugurando sus operaciones con la ruta México-Acapulco-México con un avión Stinson de Luxa para cinco plazas.

En el año de 1940, Pan American Air Ways, se convirtió en accionista de Aeronaves de México, S. A., impulsando el desarrollo de la Empresa. Al aumentar su flota para el año de 1944, el servicio aéreo entre México y Acapulco fue incrementado con aviones bimotores Boeing 247-D con capacidad de 13 pasajeros.

Durante algún tiempo el público creía que sus servicios se limitaban únicamente al Puerto de Acapulco, Gro., sin embargo, por esa época ya se habían establecido rutas a las siguientes Ciudades:

Nogales, Son.

Los Mochis, Sin.

Tepic, Nay.

Navojos, Son.

Mazatlán, Sin.

Cd. Obregón, Son.

Culiacán, Sin.

Guaymas, Son.

Guasave, Sin.

Hermosillo, Son.

En el año de 1962 su Capital Social fue incrementado oficialmente a la suma de \$4'250,000.00 trayendo como consecuencia la fusión en el año de 1963 de la Compañía Líneas Asociadas Mexicanas, S.A.

incrementando su Capital Social Aeronaves de México, S. A., a la cantidad de \$14'750,000.00 e incrementando sus rutas con la incorporación de las siguientes Empresas:

Transportes Aéreos del Pacífico.

Líneas Aéreas Jesús Sarabia.

Taxis Aéreos Nacionales.

Aeronaves de Michoacán.

Taxis Aéreos de Oaxaca.

Líneas Aéreas Mexicanas.

Aerovías Reforma.

En el año de 1954 la Compañía incrementa su capital social a la cantidad de \$25'000,000.00 y para el año de 1957 por Acuerdo Presidencial, Aeronaves de México, S. A., prestaba exclusivamente sus servicios a las Secretarías de Estado, Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

En el año de 1957 el Capital Social de la Empresa fue nacionalizado - al ser adquiridas las acciones de la Compañía Pan American Airways, - en ese mismo año, se obtuvo la concesión para operar la primera ruta internacional entre México y Nueva York con un equipo de turbo hélice Bristol Britania con capacidad para 92 pasajeros.

En el año de 1958 se vuelve a incrementar el Capital Social de la Empresa a la cantidad de \$128'000,000.00, así como la suscripción por parte del Gobierno Federal del 49% del total del nuevo Capital conforme a los dispuestos por Acuerdo Presidencial.

El 28 de julio de 1959 Aeronaves de México, se incorpora al Patrimonio Nacional por Decreto del Presidente de la República Lic. — Adolfo López Mateos, en este mismo año se acuerda un incremento — más al Capital Social el cual asciende a \$225,600,000.00 y se transforma el viejo equipo de vuelo al adquirirse los tetramotores — Douglas DC-6 que substituyen a los Convair 340, los DC-4 y los DC-3.

Para el año de 1960 se inicia en México la era del Jet ya que introduce la Empresa equipo Douglas DC-8 en la Ruta México-Nueva York — México, a partir de este año, Aeronaves de México integra a su sistema las siguientes Compañías:

Aerolíneas Mexicanas.

Trans-Mar de Cortés.

Guest Aerovías de México, S.A.

Aero-Maya.

Durante el año de 1969 Aeronaves de México compra aviones DC-8-15 y se convierte en la primera línea de América Latina y es la primera — que integra totalmente su flota con equipo Jet, en ese mismo año —

se integran Aeronaves de México las siguientes Compañías:

Aero-Maya.

Aerolíneas Vega.

Aerolíneas del Istmo.

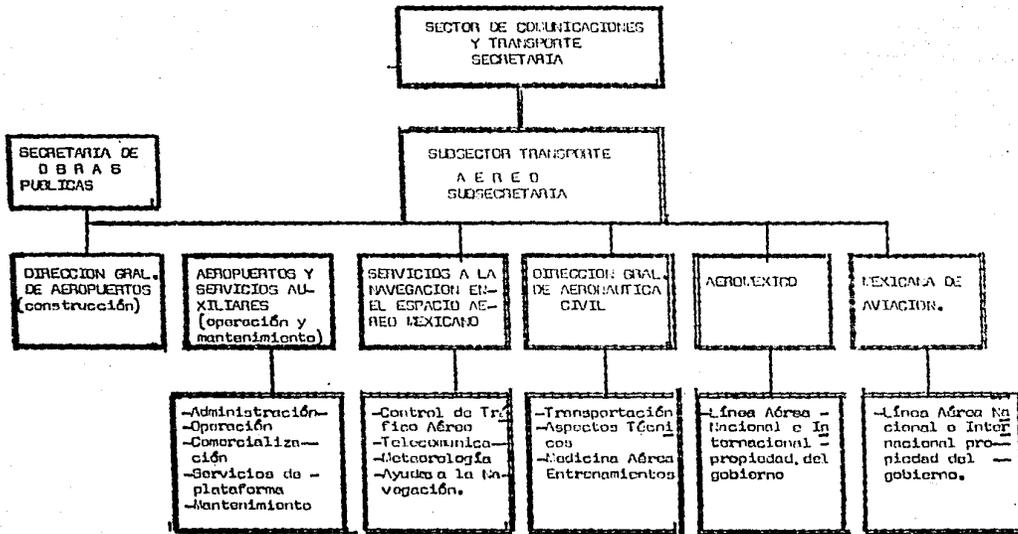
Ya en el año de 1970 Aeronaves de México, al ver que su crecimiento ha sido tan importante, siente la necesidad de crear el centro de Capacitación en el cual se entrena al personal de vuelo como al personal técnico de tierra, esto lo lleva a proporcionar estos servicios a otras líneas aéreas.

El día 7 de Septiembre de 1971 se inicia una nueva etapa comercial para la Empresa, por la cual adopta un nuevo nombre que es "AEROMEXICO".

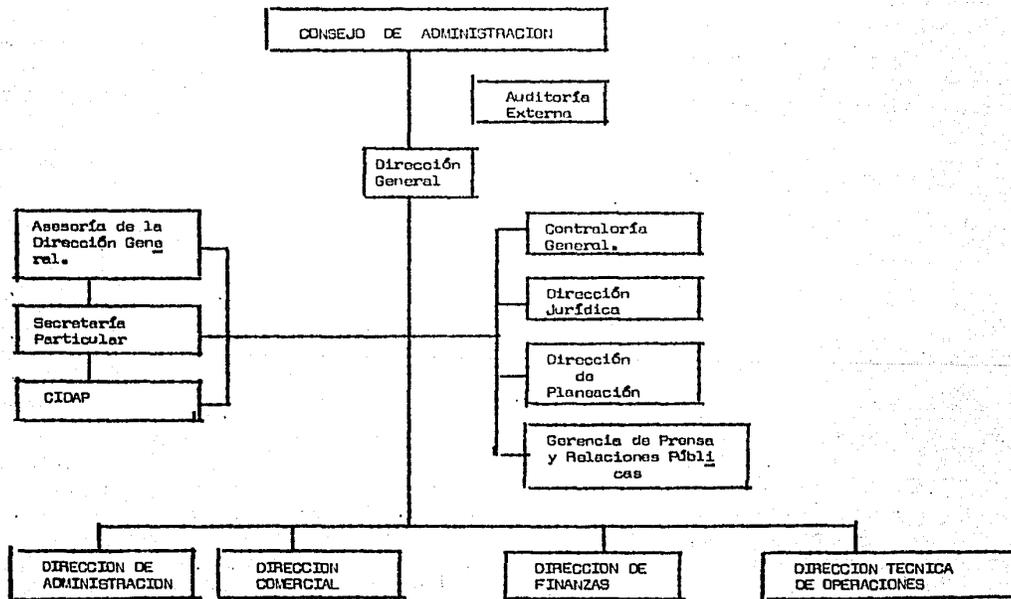
Después continuaron introduciéndose otros cambios importantes, tales como la reestructuración de sus servicios y la introducción de dos gigantescos DC-10-30 para 277 pasajeros que vinieron a actualizar la presencia de Aeroméxico en el plano de la Aviación Internacional. Esto ocurrió en el año de 1974.

En el año de 1978 se lleva a cabo otra reforma al Capital Social, el cual se incrementa a \$298'100,000.00.

ESTRUCTURA DEL SUBSECTOR TRANSPORTE AEREO.



ORGANIGRAMA DE AEROMEXICO.



En la actualidad AEROMEXICO aporta una red de más de 79,000 kilómetros, sirviendo a 41 Ciudades de México, Estados Unidos, Centro y - Sudamérica, las cuales son atendidas por un equipo humano integrado por poco más de 8,500 empleados, participando en el desarrollo de - nuestra industria turística para beneficios de México.

#### NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION

##### 1.4.

En la actualidad cualquier tipo de Empresa ya sea de servicio-manufacturera, Aérea , Comercial o Agrícola, su punto principal es la - administración ya que de esto se va a derivar la coordinación de los elementos con que va a contar la Empresa y las acciones del hombre - en busca de la satisfacción de las necesidades mutuas. Es a través de la coordinación dinámica y eficiente de los factores (Recursos - Humanos, Recursos Materiales, Recursos Económicos), como se logra - la obtención de los objetivos para satisfacción de las necesidades - y se obtiene la eliminación de los riesgos de improductividad que - podrían influir en la desestabilización de la Empresa.

## 1.4.1.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración para lograr sus objetivos se apoya en una serie de etapas y pasos que comprende el llamado Proceso Administrativo según lo señala ( Reyes Ponce ).

Dentro del Proceso Administrativo existen seis elementos importantes que están divididos en dos etapas que se indican a continuación:

**PRIMERA ETAPA.**— Comprende la Mecánica Administrativa la cual contiene las actividades únicamente de escritorio, ya que están establecidos planes, objetivos a largo y corto plazo, alternativas — etc. Los elementos que se mencionan incluyen lo siguiente:

**PREVISION.**— Esto establece "Que podemos hacer"

Esto se presente cuando de las diferentes alternativas se toma la decisión de entre dos o más de ellas. Se investiga y se establecen objetivos.

**PLANEACION.**— "Que se va a hacer", se refiere a establecer objetivos conjuntamente con programas a corto, mediado y largo plazo.

**ORGANIZACION.**— "Cómo se va a hacer", es la asignación de funciones, fijación de niveles jerárquicos los que equivalen a la determinación de autoridad y responsabilidad.

SEGUNDA ETAPA.- Es la Dinámica Administrativa y es la que conjuga todas las actividades a realizar en la Empresa, las cuales se diseñan en escritorio en tres elementos:

LA INTEGRACION.- Es la definición de labores dentro de una Empresa y sistematización de las fuerzas productivas y obtener una mayor productividad. (propia)

DIRECCION. "Ver que se haga" es la coordinación y supervisión de las acciones de cada miembro de la Empresa tomando en consideración la autoridad y la comunicación.

CONTROL: "Como se ha realizado" Es la comparación o revisión de los resultados actuales y pasados en relación a los objetivos propuestos.

## LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

### 1.4.2.

La administración de Recursos Humanos tiene un campo menos amplio dentro de la administración general, pero esta es la parte más importante ya que sus objetivos a alcanzar contribuirán a los mismos de la administración en general.

La Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo — que esta aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, la salud, etc., ya que esto reedituará en beneficio del individuo, la Organización y del país. ( Arias Galicia )

Algunas de las partes fundamentales dentro de la Administración de Recursos Humanos y en las cuales nos vamos a centrar por ser la más importantes son:

### EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL

#### 1.4.3.

#### La Ubicación del Reclutamiento en el Proceso Administrativo.

En el punto anterior se menciona dentro de definición de la Administración de Recursos Humanos se menciona el llamado proceso Administrativo, lo cual quiere decir que la Administración de Recursos Humanos también se apoya en este proceso para llevar a cabo sus funciones.

En este capítulo el tema principal es el reclutamiento y este queda ubicado en la etapa dinámica y bajo el elemento de Integración, puesto que esta función se debe realizar con mayor dinamismo que tiene para las empresas la integración del elemento humano.

## 2.) Importancia para la Organización:

Para que se determine la importancia que tiene esta función, se debe de dar la diferencia entre una Organización y una Empresa.

### 2.1.) Organización:

Es una unidad social o una integración humana deliberadamente creada y modificada para obtener objetivos comunes.

### 2.2.) Empresa: Es una sociedad comercial o industrial constituida con fines específicos. ( Dic. Larousse )

Las dos anteriores definiciones, nos muestran aspectos que deseamos conjugar, para hacer notar la importancia que tiene el Reclutamiento en la Empresa Aeronáutica.

En la primera definición nos hacen notar que la organiza-ción es una integración humana, por lo cual toda organiza-ción cuenta con puestos de diferentes características y responsabilidades, de esto nace la necesidad de reclutar al elemento capaz e idóneo, que ayude a la Organización a cumplir con las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes puestos.

La segunda definición nos habla de constituir una sociedad comercial o industrial con el mejor personal que se contrate puesto que este va a ser la base de un desarrollo para la Empresa y la imagen de la misma y para la contratación de futuros candidatos.

Ahora bien, para efectuar un reclutamiento objetivo y eficaz que contribuya a los propósitos de la Organización, se vale de otras funciones de la Administración de Recursos Humanos - como son:

### 2.3.) Análisis y Descripción de Puestos:

Este tema unicamente se mencionará en forma muy general o superficial, pues to que es necesario mencionarlo por la utilidad que presta dentro del recluta miento de personal y la Organización - misma.

Lo que se conoce como análisis de puesto es simplemente una técnica por la cual se describen las diferentes actividades o funciones que se realizan en un puesto y las responsabilidades que encierra el mismo, como requisitos para el personal que lo ocupe.

La descripción de puestos unicamente consiste en hacer una referencia - de las funciones que se realizan en un puesto, esta descripción se puede hacer de la siguiente forma.

#### a). Descripción Genérica:

Es la aplicación de las actividades espe cíficas del puesto pero sin entrar en de talles.

b). Descripción Análítica:

Es una aplicación más detallada de las actividades realizadas y se entra en de talles importantes que se deben realizar en el puesto.

c). Requerimientos del individuo que va a -  
desempeñar el puesto.

2.4.) Valuación del Puesto:

Quando se crea un nuevo puesto, esta técnica es tomada en - cuenta por el Reclutamiento para utilizar las fuentes útiles y evitar - problemas sociales, legales y económicos, y así notar la gran importan - cia que presta a la organización dicha técnica.

2.5.) Requerimientos del Puesto:

Quando nuestros planes están enfocados a algún puesto, es - importante conocer la clase de puesto y los requisitos requeridos para desempeñarlo, esto es para atraer al personal adecuado que reúna las - características necesarias que el puesto demanda para ocuparlo eficaz - mente.

A continuación mencionamos algunas de las características con que debe contar el candidato para ocupar el vacante o el puesto disponible:

- I) Aptitud (Inteligencia)
- II) Habilidad
- III) Creatividad

- IV) Dinamismo
- V) Responsabilidad
- VI) Estabilidad Emocional
- VII) Sentido Común.

Estas características pueden cambiar de acuerdo al puesto, ya que - en algunos casos al puesto a altos niveles, no necesariamente deben tener estas características, quizás las que se mencionan anteriormente sean para niveles medios y estas van a depender de los requisitos que el puesto tenga.

Se ha mencionado en forma generalizada tres funciones de la Administración de Recursos Humanos y en las cuales se ha apreciado la ayuda que prestan al reclutamiento para lograr los objetivos predeterminados que ayudan al desarrollo de la organización.

### 3.) DEFINICIONES:

La importancia de dar las siguientes definiciones es con el fin de establecer el concepto que se tiene acerca del reclutamiento.

- a). "Hace de una" "Persona extraña" un "Candidato"

( R. Ponce )

b). "Atraer candidatos adecuados a la necesidad de una Organización ". ( Arias Galicia )

Se han dado dos definiciones de diferentes autores, esto es para definir más el concepto a continuación daré una definición propia. Es la oportunidad de reunir varios candidatos para un puesto y seleccionar a la persona más idónea para desempeñar el puesto.

3.1.) Observaciones:

Al dar esta definición se buscó ahondar en el concepto, no es solamente atraer, sino también al agrupar un número de personas que tengan características propias que el puesto requiera y esto va a permitir una selección más eficaz del candidato.

4.) Objetivos:

El punto de partida para todo Director serán los objetivos, ya que estos le serán de gran ayuda para planificar eficazmente, podrá determinar la clase de Organización y de personal que se necesita para desarrollar sus dotes de dirección y supervisor.

La razón de ser de toda empresa está en los objetivos perseguidos, - ya que a partir de la fijación de estos se pone en marcha el proceso Administrativo cuya finalidad es la de lograr resultados de máxima - eficiencia.

#### 4.1.) Definiciones:

Para corroborar lo antes expuesto, se dan algunas definiciones a con  
tinuación:

- a). El objetivo es lo que se espera alcanzar a un futuro mediano o inmediato como resultado del proceso Administrativo.
- b). Algunos conocidos como propósitos y metas, o misiones que puedan determinar el éxito o fracaso final.
- c). Las metas o fines que en un futuro se espera alcanzar, mediante la realización de un trabajo o una actividad determinada.

#### 4.2.) Características de los Objetivos:

Como punto de partida para establecer objetivos es necesario conocer las características de los mismos.

a). Las Características de los Objetivos:

Esto nos lleva a que deber ser concluidos sin olvidar que se deben tener premisas definidas del futuro y que deben en ese futuro, aun que esta visión tenga riesgos o probabilidades de éxito, esto es de los recursos con que se cuente para cumplir las premisas al futuro.

b). Los Objetivos deben ser Divisibles:

Quando los objetivos son generales de deben ubicar en cada nivel, - ya que los objetivos departamentales y seccionales están subordinados a los generales.

c). Los Objetivos deben ser Alcanzables:

Quando se fijan objetivos se debe tomar en cuenta estudios e informaciones realizadas para este caso y así poder establecer medidas - de control para lograr alcanzarlos y que estos se encuentren en la realidad.

4.3.) Principios de los Objetivos:

Los Principios y las Características se encuentran muy ligados, por lo que es interesante que se conciben por la orientación que prestan.

a). Principios de Precisión:

Cuando los objetivos se fijan deben ser cuantitativamente, ya que estos en determinado momento se podrán verificar si se obtuvo o no se alcanzó el objetivo.

b). Principios de Flexibilidad:

Cuando se establecen objetivos, estos no deben ser rígidos si no flexibles ya que éstos, se desenvuelven en un medio cambiante, por lo cual algunos objetivos no se pudieran alcanzar por su rigidez.

c). Principios de Participación:

Para establecer los objetivos es necesaria la participación de todos los jefes en la parte que a cada uno corresponde.

d). Principio de Realismo:

Los objetivos que se fijan deben ser alcanzables y al mismo tiempo que estimulen su incremento o superación.

e). Principio de Objetividad:

Para establecer cualquier objetivo antes se debe analizar la realidad,

ésto nos lleva a un estudio y análisis de los hechos, para así fijarlos en forma clara y precisa.

Es de vital importancia el tomar en cuenta las características y principios de los objetivos, ya que servirán para establecerlos con una objetividad clara y precisa, para eliminar los riesgos de confundir los objetivos con los medios para alcanzarlos.

#### 4.4.) Objetivos de Reclutamiento:

Como antecedente para dar a conocer algunos objetivos, daremos a conocer la importancia que radica el establecer los mismos. A esto PETER F. DRUCKER señala: "Es preciso fijar objetivos en todos los casos en que las actuaciones o resultados afecten vital o directamente a la Supervivencia y prosperidad de la Empresa".

Lo anterior nos lleva a reflexionar la importancia que encierra el establecer los objetivos en una función tan importante como es el reclutamiento.

A continuación enumeraremos los objetivos que se persiguen.

1. Proveer de suficientes candidatos con características adecuadas para una selección más eficaz.

2. Procurar que la función de reclutamiento sea más dinámica y efectiva.
3. Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes en todos los niveles.
4. Hacer que el reclutamiento sea costeable y que cada vez sea menor su costo y mayores sus beneficios, esto es, hacerlo con productividad.

En la Empresa Aeronáutica, como en todo tipo de empresa, es importante tomar en cuenta la productividad, por lo tanto tocaremos aspectos importantes de ella.

#### 4.5.) Principios de Productividad:

Es muy importante para el Reclutamiento y la Selección, tomar en cuenta el factor productividad, este contribuirá a objetivos particulares de estas dos funciones, así como de la Administración de Recursos Humanos.

Proponemos que debe tomarse este factor, porque determinará las fuentes que le proporcionarán una mayor productividad; por ejemplo:

Si el personal se recluta por medio de un anuncio publicitario, se deberán tomar en cuenta varios factores para determinar a ciencia-cierta si es productiva o no, estos factores pueden ser:

- a) El costo del anuncio
- b) Número de gentes a entrevistar, que quizá no cuenten con los requisitos indispensables.
- c) Tiempo a entrevistar a todos los que se presenten.
- d) Papelería, etc.,

De lo anterior se debe pensar el beneficio que traera el utilizar alguna de las fuentes y el costo que ocasiona la misma.

PRODUCTIVIDAD = Bienes y Servicios producidos  
y Beneficios logrados.

Productividad es un esfuerzo continuo por aplicar o establecer nuevas técnicas o métodos que mejoren los servicios.

#### 4.6.) POLITICAS:

Para alcanzar los objetivos de la Organización es necesario establecer políticas definidas y precisas que contribuyan al desarrollo de la Organización.

Política: Es la guía de acción que orienta sobre la forma de lograr los objetivos establecidos.

Las políticas deberán de estar bien definidas, ya que deben ser claras y sencillas para que al llevarlas acabo no se corra el riesgo de equivocar la acción. Una de las características principales de una política es que ésta debe ser flexible para su mejor funcionalidad.

Es necesario hacer revisiones periódicas de las políticas ya que así no se dejarán al olvido, permitiendo a la vez que se conozca la base de aplicación y quienes son responsables de manejarlas.

Lógicamente si son revisadas periodicamente, éstas deberán estar escritas e integradas a un manual de Organización por lo que obligará al departamento a cumplir con sus políticas que están subordinadas a políticas generales.

Ahora bien, el reclutamiento no se podría quedar sin tener políticas definidas, ya que éstas están encaminadas a lograr objetivos establecidos y esta función deberá cumplir y contribuir al desarrollo de la misma organización.

#### 5.) Fuentes de Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento, tanto en la Empresa Aeronáutica como en la Industria, se clasifican en dos: Internas y Externas.

Las Fuentes Internas, son las que se dan dentro de la empresa y las Externas, son las que se dan fuera de la Organización o la Empresa.

#### 5.1.) Descripción de las Fuentes de Reclutamiento.

##### INTERNAS:

Promover a las personas que sean aptas para puestos dentro de la misma Organización.

##### EXTERNAS:

- a) Recomendaciones de los empleados de la empresa. Esta recomendación por los empleados de parientes y amigos, esto significa que si son buenos empleados recomendarán buenos candidatos.
- b) Recomendados de la Clientela. Las personas o empresas con las que tienen relaciones, también proporcionan personal.

h) Fichero de Solicitudes. ( Empresa o del Sindicato ) esto dependiendo del puesto ya que algunos puestos están supeditados por una aprobación del sindicato, ésta puede ser interna o externa, puesto que dicho fichero esta formado por recomendados o solicitantes espontáneos.

6.) Proposición de Método Práctico.

Esta proposición es con el fin de que el reclutamiento sea una función más dinámica y eficaz, que contribuya al logro de objetivos generales o particulares establecidos por la administración de recursos humanos y de la misma Organización.

- a) Proporcionar cursos de conocimiento dependiendo del área, esto nos llevaría a ampliar el centro de capacitación con que actualmente cuenta la empresa.
- b) Llevar a cabo pláticas con los diferentes directores de las escuelas relacionadas con las empresas Aéreas, ésto con el fin de crear bolsas de trabajo, con las características requeridas, para ingresar a ésta.
- c) Marcar correctamente las políticas a seguir con los solicitantes espontáneos para un mejor reclutamiento.

- c) Escuelas y Universidades. Estas nos proporcionan personas que tienen conocimientos afines a las necesidades de la empresa - Aeronáutica. Y el plan escuela-empresa sirve como ayuda para esta forma de reclutamiento.

En esta última es donde se obtiene el mejor personal calificado sin ninguna experiencia y esta suele ser una de las mejores fuentes de reclutamiento.

- d) Anuncios en Medios Publicitarios. Esta se utiliza cuando se — tiene cierta urgencia de personal calificado, aunque no se uti liza más seguido por su alto costo, pero cuando se realiza se obtienen buenos resultados.
- e) Agencias de Colocación. Estas son privadas o p**ú**licas, para és to, es necesario conocer y seleccionar a las agencias con más prestigio, ya que proporcionan personal experimentado.
- f) Asociaciones Profesionales. También suelen ser de las mejores fuentes en el reclutamiento de candidatos a niveles gerencia— les o más altos.
- g) Solicitantes Espontáneos. Este reclutamiento es por iniciativa propia de la persona que es atraída por el prestigio de la Or— ganización.

- d) Establecer reuniones periódicas con las personas encargadas del reclutamiento (principio del plan cada mes para tener conocimiento de cómo se están realizando las actividades).

#### 6.1.) Procedimiento:

A continuación se dará un procedimiento para llevar a cabo el reclutamiento enmarcándolo en un diagrama de flujo que posteriormente se anexa.

- 1) **Solicitud:** Esta nos da un método bastante rápido y sistemático para conocer los principales datos del solicitante.
- 2) **Reclutador:** Este realiza la función de analizar las solicitudes de los reclutados.
- 3) **Decisión:** tomando como base el análisis efectuado en las solicitudes de acuerdo a las políticas de reclutamiento se rechaza o se sigue el proceso.
- 4) **Rechazo con Orientación Vocacional:** El rechazo se debe fundamentar con causas fundamentadas, para que el candidato comprenda por que no se sigue el proceso.

- 5.) Entrevista Previa: Esta entrevista es la que nos va a dar un panorama más amplio sobre el candidato, tanto de personalidad como de habilidad.
- Presentación
  - Actitud ante el entrevistador
  - Forma de desenvolverse
  - Motivación para el trabajo.
- 6.) 2o. Decisión: En base a la entrevista, las observaciones hechas, se toma otra decisión.
- 7.) Exámenes Básicos: Estos exámenes son propuestos por el equipo de reclutamiento y presentación del personal.
- 8.) 3o. Decisión: Para tomar esta decisión se toma como base, la puntuación de los exámenes aplicados, en el proceso se toma la decisión.
- 9.) Entrevista Profunda: Esta entrevista es más abierta que la primera y se enfoca a las dudas que quedaron de la primera entrevista y se le informará al candidato que entrará a la bolsa de trabajo.

CAPITULO II

"SELECCION"

1) Generalidades:

Los primeros antecedentes que se tienen acerca de la Selección de Personal, los encontramos en el origen del hombre mismo, ya que para obtener lo necesario para su subsistencia, se hacía una selección entre los hombres de acuerdo a sus aptitudes físicas, puesto que el más fuerte se encargaba de los trabajos pesados o fuertes, esto nos podría llevar a definir como un proceso de " Selección Natural ".

A Partir del año de 1900 a 1940, Taylor y Gilberth no le dan demasiada importancia en sus estudios al proceso de selección, ya que consideraban a la persona elegida como un ser torpe, puesto que únicamente servía para un puesto simple y sin importancia. En 1940 a-1950 los autores como Fayol y Koontz, modifican en parte su concepto del proceso de Selección, llevándolos a definirlo como la acción de elegir al elemento más económico sin desbechar la idea de buscar al hombre para un puesto pequeño.

de 1950 a 1960 Wechlar aporta sus conceptos para llevar a cabo un cambio en el proceso Administrativo éstos consistían en que la selección se debería llevar de un modo paternalista, ya que, "se busca la adaptación del puesto para el hombre".

En el transcurso de los años de 1960 a 1975, nace otra corriente encabezada por Mc.Gregor y Tiffin, consistente en seleccionar a la persona para que formara parte de un grupo, pero sin perder las características anteriores.

En los años de 1965 a 1968, aparecen Katz, Blake y Mouton, estos autores aportan ideas sobre el recurso humano, éste se basa en que el individuo seleccionado, sea integrante de un grupo y la característica de éste, es "Buscar al hombre para el puesto con objetivos acordes a su interés".

De 1968 a 1970, surge una corriente más moderna, la cual la integran los siguientes autores, Shein, Buchlen, quienes sugieren que la selección del personal se haga con el fin de obtener a un elemento humano que se integre a un equipo y éste, se adapte a cualquier tipo de puesto con objetivos y responsabilidades definidas.

Por último en el año de 1971 aparece otra corriente que es la de Chrudden y Sherman los cuales dicen que el proceso de selección es determinar cual de los solicitantes es el que llena los requisitos de la fuerza de trabajo y ofrecerle diferentes posiciones en la organización.

#### 1.1 Ubicación de la Selección en el Proceso Administrativo.

El capítulo antes expuesto, se definen las etapas del proceso administrativo y los elementos que lo integran.

Esto es en cuanto al personal se refiere, por lo que trataremos de ubicar la selección de personal en el proceso administrativo.

Por lo que se dice dos etapas dentro del proceso administrativo: La Mecánica Administrativa y la Dinámica Administrativa, por lo que - lógicamente la selección de personal, dado que es una función importante y que requiere una continuidad para lograr su propósito, debe ser una función dinámica.

La Dinámica Administrativa como se menciona en el capítulo anterior es llevar los planes a la realidad, ésta valiéndose de los siguientes 3 elementos.

#### DIRIGCIÓN, INTEGRACIÓN Y CONTROL.

**INTEGRACION:** Es el medio o procedimiento que se establece para dotar a la empresa de personal o cosas materiales pero siendo la más importante la integración de personas, ya que ellas van a dar vida y funcionamiento a la Empresa y a lo que señala la Mecánica Administrativa. La selección de personal es una función que cae dentro de la integración, por lo que la selección contribuirá a dotar a la empresa de los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.

Por lo antes expuesto concluimos que la selección, puesto que es una función dinámica, viene a estar ubicada dentro de la Dinámica Administrativa en el elemento de la Integración.

1.2.

ANALISIS TRANSACCIONAL.

Las personas que intervienen en la selección son responsables directamente de esta función, por lo que es necesario que exista una comunicación adecuada entre los que realizan el proceso selectivo.

El análisis Transaccional explica como se realiza una comunicación - eficiente, esta teoría se define de la siguiente manera:

Teoría de las Relaciones Humanas, ésta explica la conducta de la gente en tres instancias que integran la personalidad del individuo y - que son:

Padre  
Adulto  
Niño.

Y tienen su origen desde los primeros años de la vida en relación a - los mensajes recibidos de los padres y de algunas personas relacionadas.

En relación a esta teoría se habla de 3 tipos de transacciones:

- a) Complementarios: Esta es cuando la relación entre dos personas, establecieron la comunicación en la misma dirección.

- b) Cruz: Esta se da cuando la relación entre dos personas, responde a un estado diferente al que se envió la comunicación.
- c) Ulteriores: Se envía un mensaje social y otro psicológico, se establecen los juegos psicológicos y éstos pueden tener alguna consecuencia como:  
Riña, Cárcel y Muerte.

Quando se establece un buen funcionamiento en el equipo de selección de personal, es primordial que todos los que lo integran, tanto psicólogos y miembros de la Organización como son: Gerente de Personal o Jefe de Reclutamiento, establezcan transacciones complementarias a niveles adulto, ya que debido , el adulto se oirá por una reflexión o razonamiento o lo que conviene hacer.

## 2. Importancia para el Desarrollo de la Organización.

En este punto mencionamos la importancia que tiene la Selección de Personal, en contribuir al desarrollo de los Recursos Humanos y de la misma Organización.

La pregunta que se plantea en esto es: ¿Qué es desarrollo organizacional?, una vez que se responde esta pregunta, nos daremos cuenta de un punto importante para la selección.

**Cambio:** Es la acción de modificar la estructura, sistema ó el remplazamiento de las formas establecidas.

El cambio es un tema de actualidad ya que esta en todas las actividades humanas y es parte importante en cualquier tipo de Empresa, -ésto ha llevado a pensar a los estudiosos sobre la problemática que enfrentan todas las empresas y la forma de afrontar las diversas situaciones que se presentan.

Respondiendo a la pregunta, \*¿Qué es desarrollo Organizacional?\*

Es la respuesta al cambio y su objetivo principal es el adaptar la estructura de la organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente. O sea que todos los cambios estructurales de la organización deben ser planeados y coordinados.

En todas las empresas se deben planear cambios a futuro ésto con el fin de garantizar una supervivencia y poder llevar medidas de control para evitar virajes sorpresivos y drásticos que puedan afectar a la empresa ó al personal de la misma.

Es necesario que el proceso de cambio deberá planearse paulatinamente, secuencial, sistemático, de ritmo controlado o en un proceso a largo plazo.

Las estrategias o técnicas que utiliza el desarrollo organizacional, se pueden señalar las siguientes:

1. Las tradicionales que son las utilizadas en las técnicas para el análisis de la evolución de las organizaciones, además mencionaremos entre otras las siguientes, Análisis de Puesto, Análisis de Funciones, Auditoria de Organización, Diagramas de Flujo, Diseño de Organigramas y Manuales de Organización etc.

## 2. Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos:

En este segundo grupo de técnicas, se deriva la estrecha relación que existe entre las estructuras de la organización y los Recursos Humanos necesarios para cumplir con los objetivos generales iniciados. — Una vez que hemos aceptado el hecho de que las estructuras deben reorganizarse, con mayor razón el elemento humano no deberá desarrollarse en forma armónica a las exigencias del cambio.

A las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección deben complementarse con los directamente relacionados al desarrollo de los Recursos Humanos que son:

Planes de Retiro y Rotación de Personal.

La aplicación de lo anterior tiene como fin, al ordenar en la empresa los cambios económicos, Sociales y Tecnológicos en forma planificada.

Las empresas deberán contar básicamente con un grupo interdisciplinario que aproveche el máximo de las capacidades potenciales de sus Recursos Humanos y que cuando estos sean integrantes de equipos de trabajo bien acoplados, efectivos y con altas aptitudes de interacción y metas de funcionamiento, éstas llevarán al objetivo final de la empresa y a metas particulares de los individuos mismos.

Aquí veremos la gran importancia a que tiene la selección, ya que contribuirá a integrar individuos capaces para lograr las metas particulares y es importante señalar que la integración no se hará con el fin de que el individuo ocupe un puesto determinado, sino por el contrario se integrará a una organización con visión de cambio en el futuro por ello, es necesaria, la planeación de los Recursos Humanos.

## 2.1.

### Planeación de Recursos Humanos.

Este es un proceso de vital importancia para las empresas, ya que se encargará de dotar al personal adecuado a presente como a futuro y tomará en cuenta las necesidades de personal y metas de la empresa, para ser integrado en un mutuo beneficio.

Es importante la planeación de los Recursos Humanos antes de cualquier acción, porque permitirá anticiparse a las necesidades futuras, pero para esto, es necesario conocer los diversos factores como son:

Inventario de	Aptitudes	-	Pueda
RECURSOS HUMANOS	Capacidades	-	Haga
	Destrezas	-	Comprenda
	Actitudes	-	Quiera

a) Aptitudes-Pueda:

Es la preparación con que cuenta el individuo tanto física y mental para realizar su trabajo, los otros factores serán inteligencia y personalidad los cuales garantizarán una buena selección.

b) Capacidades-Haga:

Con una buena capacitación el individuo comprenderá que es lo que hace.

c) Destrezas-Comprenda:

Es el desarrollo de sus habilidades por medio de un adiestramiento con el fin de que sepa hacer su trabajo.

### Actitudes-Quiera:

Es la información humanística que se le proporcionó al individuo, ésto con el fin de que sean mejores sus actitudes frente al trabajo.

La planeación de los Recursos Humanos se puede programar en diferente tiempo, por lo cual podemos hablar de:

- a) Planes a Corto Plazo
- b) Planes a Largo Plazo

Como ya lo hemos expuesto los planes a Corto Plazo pueden ser de 1 - año y los Planes a Largo Plazo pueden ser de 3 a 5 años.

#### 2.1.1. Ventajas

El Departamento de Selección deberá conocer todos los sistemas de Planeación de Recursos Humanos porque:

- a) Podrá conocer las necesidades a futuro del personal, ésto en base a nuevas expansiones de la Empresa.
- b) Podrá anticipar a esas necesidades.

- c) Podrá coordinarse con otros departamentos.
- d) Tendrá conocimiento de los puestos o puestos vacantes.
- e) Establecerá programas de reclutamiento.
- f) La Selección se hará con anticipación.
- g) Esto le permitirá tener actualizado el inventario de los Recursos Humanos.

Quando no se planean los Recursos Humanos, traerá consecuencias el no conocer las necesidades organizacionales e individuales, ésto llevará al Departamento de Selección a no llevar a cabo una selección adecuada y contratar en ocasiones a personas que no cuentan con las aptitudes y capacidades necesarias para desempeñar el puesto perjudicando - con ésto, el funcionamiento y desarrollo de la organización, lo anterior nos demuestra que las políticas son básicas para evitar las decisiones inadecuadas en las contrataciones del personal y contribuirá a la vez a un mejor funcionamiento de la organización.

## 2.2. Cumplimiento de Políticas:

La manera en que se manejan las políticas es un problema latente en las empresas y sin embargo, son pocos los que se detienen a considerar la forma de remediarlo.

Estos problemas son suscitados por no cumplir con las políticas establecidas, por parte de quienes la manejan y por la apatía que muestran en el cumplimiento de las mismas, provocando con esto el buen funcionamiento de la Organización.

Es de vital importancia que se acate lo establecido por la Gerencia o el Consejo de Administración, respecto a las normas bajo las cuales — se debe controlar no solo los principios a que deban sujetarse todos — sus miembros que deben llevar la selección, sino también la forma en — que se deben operar los diferentes procedimientos para la selección — más técnica y adecuada, guardando cierta flexibilidad únicamente con — el objeto de que sean funcionales.

Cuando el manejo de las políticas es correcto, los empleados toman — conciencia de que la empresa se interesa por ellos y su trabajo, ésto — creará un ambiente de compañerismo, de amistad y sobre todo de creati — vidad, cuyos beneficios cobrará la empresa como un logro a su acertada política en el manejo de Recursos Humanos.

Esto contribuirá al desarrollo de la organización y llevará a crear — conciencia y honestidad, tanto en las personas que manejan las políti — cas como aquellas que tienen que llevarlas a cabo.

### 3) Definiciones

Para profundizar en lo que encierra la selección, a continuación mencionaremos algunas definiciones y daremos a conocer una propia, haciendo las observaciones pertinentes.

- a) La Selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización (Chruden/Sherman)
- b) "Es el procedimiento para encontrar al hombre adecuado para que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la Organización" (Arias Galicia)
- c) "Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto" ( Reyes Ponce)
- d) Es la busca del personal idóneo entre varios candidatos, para desempeñar un puesto dentro de alguna organización, teniendo mutuos beneficios. (Propia)

### 3.1.) Observaciones:

La definición propia trata de establecer que el individuo no únicamente va a ocupar un puesto dentro de la Organización o Empresa sino que va a formar parte de la misma.

- Es necesario también conocer el tipo de puesto y el Departamento - que lo solicita ya que en base a esto, se selecciona correctamente al individuo que lo ocupara.
- Cada Organización tiene sus propias características que se deben - considerar en la integración del elemento humano.

Los puntos que tocamos es necesario conocerlos, ya que éstos nos van a llevar a tomar decisiones más acertadas en la selección del personal y en el desarrollo del mismo dentro de la Organización.

### 4.) Objetivos

#### 4.1.) Propósitos.

El propósito de establecer objetivos es con el fin de contribuir al - desarrollo y funcionamiento de la empresa. Los propósitos son un empeño por mejorar, es crear, actuar y es mirar el futuro, sino se tienen buenos propósitos no se podrá crear y no habrá futuro, quedando to do desarrollo y crecimiento estancado.

Por lo cual, la función de Selección de Personal debe tener propósitos que contribuyan a crear y actuar para un futuro predicable que se conseguirá con la obtención de fines objetivos predeterminados.

#### 4.2. Objetivos de la Selección:

En todo departamento es de vital importancia el establecer los objetivos del mismo, ya que de lo contrario se corre el riesgo de no saber así a donde dirigirse y además perjudicará a la realización de los objetivos generales de la empresa.

Por lo anterior todo departamento debe establecer sus propios objetivos y darlos a conocer a sus subordinados para que éstos establezcan los suyos y así, coordinándose para que colaboren los unos y los otros en alcanzar los objetivos establecidos.

La función de selección como parte integrante de una serie de funciones de la Administración de Recursos Humanos, tiene que contribuir en llevar a cabo una eficaz Administración por lo cual debe establecer objetivos propios, subordinados a los objetivos generales de la Gerencia General.

Este objetivo general es dotar a la empresa de mejores Recursos Humanos, esto a través de pronosticar que la persona puede convertirse en recurso humano.

Ahora bien, si la empresa es dotada de estos Recursos Humanos quiere decir que la selección esta operando eficazmente y contribuye al logro de objetivos.

A continuación mencionaremos algunos objetivos particulares con que debe contar esta función.

- a) Cumplir en un 100% el objetivo mensual.
- b) Reducir la rotación de personal en un 10%.
- c) Disminuir un 30% el costo de selección.
- d) Incrementar en un 25% la calidad y eficiencia de la selección.
- e) Contribuir alcanzar los objetivos generales de la Organización en un 100%.

#### 5.) Fases del Proceso Selectivo:

El proceso de la selección se lleva a cabo de la siguiente manera.

##### 5.1.) Requisiciones de Personal.

Esta consiste en solicitar un candidato al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal a ocupar un puesto determinado en el Departamento que los solicita.

La anterior requisición deberá estar autorizada y firmada por el gerente del área así como, por el jefe del Departamento.

Una vez que se tiene la requisición autorizada y firmada, se procede a comprobar si existe la vacante o es un puesto de nueva creación.

¿Qué es Recurso Humano? Es lo que satisface una necesidad por tener características de cantidad, calidad, ubicación adecuada y es combinable, o sea, se complementa con otros factores.

Asimismo, es importante que contenga las especificaciones y características con que deba contar la persona que cubrirá el puesto.

### 5.2.) Solicitud

Es un cuestionario que nos sirve para cerciorarnos en corto tiempo si se reúnen los requisitos fundamentales, obviamente éstos son de tipo personal.

Para lograr resultados positivos, la solicitud deberá contener lo que la empresa quiere conocer acerca de lo solicitado.

Por lo que existen diversos tipos de solicitudes, pero todas conteniendo algo similar entre las mismas.

#### 1.-- Datos Personales.

- Nombre
- Domicilio
- Edad
- Nacionalidad
- Estado Civil.

## 2.- Escolaridad.

- Primaria.
- Secundaria.
- Carrera Técnica.
- Preparatoria o Vocacional.
- Profesional.
- Maestrias.
- Otros Estudios.
- Idiomas.

## 3.- Experiencia o Empleos.

- Trabajos Desarrollados.
- Nombre de la Empresa.
- Fecha de entrada y salida de la Empresa.
- Motivos por los que dejó el empleo.

## 4.- Datos Económicos Generales.

- Es hijo y depende económicamente de sus padres.
- Contribuye al sostenimiento de su familia.
- No depende nadie de usted.
- Se sostiene usted y a los que dependen de usted.
- Sueldo que pretenda ganar.

### 5.3.) Entrevista:

Esta es un punto importante en la selección, siempre que este bien manejada, ya que si es conducida en forma brusca hacia el entrevistado, la entrevista resultará sin importancia y producir reacciones negativas para las personas entrevistadas.

La entrevista es la relación que va a existir entre dos personas -- (entrevistados y entrevistado), en una comunicación oral y con el -- propósito de obtener información y conocer las actitudes del entrevistado, información con la cual se va a tomar decisiones.

Asimismo, es un instrumento que nos servirá para evaluar, los conocimientos, las actitudes, las reacciones, la habilidad para expresión y la apariencia, etc. La entrevista se correlaciona con la información obtenida de otras fuentes.

#### 5.3.1.) Entrevista Preliminar:

En esta se pretende infundir confianza al solicitante para conocer -- sus problemas, sus motivaciones, datos sobre su vida pasada y presente estos nos servirán para fines de predicción.

En este tipo de entrevista si el candidato no cumple con los requisitos más fundamentales, ya no se prosigue con el proceso de selección.

Si el candidato determina por sí solo no continuar el proceso, no se pasa a las siguientes etapas, esto podría deberse a que no le interese el puesto, las prestaciones o el horario.

### 5.3.2.)

#### Entrevista Profunda:

Esta entrevista es más detallada que la primera, por lo que, el entrevistador requerirá de información más precisa acerca del candidato, con el fin de orientar y dirigir la entrevista. En esta entrevista se chequean los datos que quedaron poco claros durante la primera entrevista.

Este tipo de entrevista debe realizarla personal capacitado para poder aplicarla correctamente.

### 5.3.3.)

#### Fases de la Entrevista:

La entrevista se divide en fases que nos sirven para encaminar en una forma secuencial y lógica en un tiempo determinado.

a)

#### Preparación:

Elaboración de preguntas, detectar sobre que se investiga y decidir la forma de hacerlas.

b) Rapport:

En esta fase se procura disminuir las tensiones del solicitante; en otras palabras el entrevistador procura "romper el hielo". El no hacer preguntas que pongan a la defensa o en más tensión al solicitante, éste beneficiará para obtener la información deseada.

A manera de romper las tensiones del solicitante el entrevistador podrá informarle algunas características de la organización, las prestaciones, horario etc. Es necesario que el Rapport se lleve durante toda la entrevista.

c) Cima:

Esta fase es la principal en la entrevista, por lo que, a través de la misma se explorará o investigarán las áreas a conocer.

d) Cierre:

En esta fase el solicitante tiene la oportunidad de hacer las preguntas que desee y "quitarse dudas" de la entrevista.

## 5.3.4.)

Áreas de Investigación de la Entrevista.

Las áreas de investigación en la entrevista son las siguientes:

a) Estabilidad en el Empleo:

Esta determinará la estabilidad o inestabilidad en el trabajo (s) y conocer su historia laboral.

b) Escolaridad:

Confirmar si el solicitante tiene los suficientes estudios para desempeñar el puesto, conocer el comportamiento como estudiante y el grado máximo que alcanzó en los mismos.

c) Experiencia:

Conocer si el solicitante tiene la experiencia que requiere la vacante o carece de ella, si tiene conocimientos teóricos o prácticos, si la experiencia adquirida y el puesto que va a desempeñar estén acordes a su vocación profesional.

d) Situación Económica.

Es conocer la situación económica del solicitante, si tiene ingresos favorables o desfavorables, y si le satisface el sueldo y los planes de aumentos que se le ofrecerán.

e) Antecedentes Familiares:

Es conocer el ambiente familiar en que vive y la influencia del mismo con el solicitante.

f) Actividades Distintas al Trabajo:

Es obtener información de las actividades en su tiempo libre y los recursos con que cuenta.

## 5.3.5.)

Tipos de Entrevista:

La ayuda que presta la entrevista en el requerimiento de personal, hace que se apliquen diversos tipos y que la información obtenida sea más real.

Algunas deficiencias en una entrevista pueden ser:

- A) La más común es "No Prepararla".
- B) El método que emplea el entrevistador en la entrevista.

Por esta razón nos centraremos en estos puntos, para dar a conocer los diferentes tipos de entrevista.

a) Entrevista Libre:

En este tipo de entrevista se busca la participación libre del entrevistado, ya que se le deja hablar y hacer preguntas y que vaya buscando con esto que se le preste atención personal que una solicitud o prueba no son capaces de concederle.

Se pretende conocer opiniones preferentemente.

b) Entrevista Dirigida:

En esta el entrevistador podrá obtener información dirigiendo preguntas en base a un plan específico acerca del puesto, por lo cual se utiliza un modelo tipo impreso para no olvidarse del plan a seguir.

El entrevistador debe tener conocimiento de la técnica para celebrar este tipo de entrevista. Y se busca conocer hechos básicamente.

c) Entrevista Mixta.

Esta es una combinación de las entrevistas libre y dirigida.

d) Entrevista Grupal:

Esta se aplica a un grupo de solicitantes, con la finalidad de conocer la actitud y el desenvolvimiento de los mismos — así como quien toma papeles de liderazgo y otros aspectos en un grupo.

Para una mayor objetividad este tipo de entrevistas se deben realizar con dos o más personas.

5.4.) Investigación de Antecedentes:

Esta fase del proceso selectivo consiste en obtener información del candidato, acerca del medio donde vive y se desarrolla.

Asimismo, abarca varios aspectos como son:

a) Encuesta Socio-Económica:

Es conocer o determinar el medio ambiente familiar, su situación económica y la verificación de la documentación del solicitante.

b) Antecedentes Laborales:

Tiene como objetivo el ponerse en contacto con algunas empresas donde haya prestado sus servicios y averiguar el tiempo que estuvo empleado, sueldo que percibió, su desarrollo laboral, conducta y causas de baja etc.

c) Antecedentes Penales:

Esta información se le solicita al candidato por lo que deberá presentar una carta de no antecedentes penales que comprueben que el candidato no ha cometido faltas de carácter ilegal.

d) Verificación de Cartas de Recomendación:

Las cartas presentadas deberán constatarse con las personas - que las dieron, para verificar la validez de las mismas.

5.5.)

Pruebas de Trabajo:

En estas pruebas se mide el grado de conocimientos que la persona tiene acerca de los requerimientos y habilidades que se desempeñan en el puesto.

El tipo de pruebas varían según el puesto que se va a ocupar.

5.6.)

Pruebas Psicológicas:

Las pruebas de personal deben ser consideradas como complementos de otros procedimientos de selección.

Asimismo, las pruebas psicológicas son aplicadas con la finalidad de medir algunas características individuales, por lo que es importante seleccionarlas de acuerdo a los fines que en cada caso particular se desean.

La adecuada selección puede incrementarse reduciendo la proporción de aspirantes contratados a una tarea.

Una vez que se empieza a aplicar un Test, éstos aumentan de valor cuando mayor es el número de aspirantes entre los que se tiene que escoger, así cuando más pequeña es la proporción de

aspirantes contratados, más apreciable es el Test. O sea, — cuando de 100 aspirantes, por más se contratan 75 y en el otro más de 100 se contratan 50 y para el tercer mes nada más 25 — significa que el grado de afinación en los detalles se ha mejorado.

#### 5.6.1.)

##### Características de las Pruebas:

Estas deben ser satisfactorias y deben reunir ciertas características que se mencionan a continuación.

##### 1. Estandarización:

Esta es importante de acuerdo al grupo que se va aplicar la prueba, ya que deberá reunir las mismas características por ejemplo: Nivel de estudios, nacionalidad etc.

Las condiciones de aplicación de la prueba deberán ser las mismas para todas las personas a quienes se les da a resolver.

Si no existe estandarización se corre el riesgo de exigir aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en los individuos.

## 2. Válidez:

Una prueba válida es cuando mide lo que espera medir.

Fundamentalmente son cuatro tipos de válidez, según sean los Objetivos o finalidades de la prueba.

### a) Válidez del Contenido:

Se verifica el contenido de la prueba para constatar si las situaciones se están midiendo.

### b) Válidez Predictiva:

Se investigan las predicciones que se han hecho de las pruebas aplicadas. Esta investigación es en confirmar posteriormente si la predicción se acercó a lo esperado.

### c) Válidez Concurrente:

Se verifica hasta que punto el resultado de la prueba se relaciona con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud.

### d) Válidez Constructiva.

Se investigan las cualidades psicológicas que tratan de calibrar las pruebas, tales como: Inteligencia, Introversión, Habilidad, etc.

3. Confiabilidad:

Es el grado de aceptación por la demostración uniforme de da  
tos.

4. Dispersibles:

Que muestren diferencias individuales permitiendo clasificar  
a los examinados en grupos según su clasificación.

5. Objetivas:

Que estos no dependan de opiniones personales, ni de impre-  
siones objetivas de las personas que califican.

Antes de determinar que pruebas van a ser utilizadas para la Selec-  
ción de Personal, es recomendable comprobar su efectividad o váli-  
dez de las mismas.

Para comprobar la efectividad de una prueba para determinado puesto,  
existe un método que consiste en probarlo con los empleados que ten  
gan la experiencia en determinado trabajo y éstos son comparados —  
con los resultados de la aplicación de la prueba que se haya fijado  
para el grado de rendimiento del puesto, si los resultados concuer-  
dan, entonces la prueba es efectiva.

## 5.6.2.)

Aspectos Medidos por las Pruebas:

Hoy en día las pruebas que se aplican son variadas, en razón de los diferentes aspectos a medir.

Así Encontramos:

- P  
S  
I  
C  
O  
Aptitud
- a) De Aptitudes: Estas miden las habilidades y capacidades del individuo, ayudando a - determinar las posibilidades de éxito en el desempeño del puesto.
- M  
E  
T  
R  
I  
C  
O
- b) De Rendimiento: Son diseñadas para circunstancias de tiempo, presiones ambientales, etc., las capacidades de ejecutar - una actividad específica, pero en el momento de la prueba se aplica como un hecho actual.
- S
- c) De Inteligencia: Se mide el coeficiente de inteligencia de una persona y se valoran los tipos de funciones o habilidades intelectuales como son: Memoria, Concentración, Creador, Inventivo y Atención.

P  
R  
O  
Y  
E  
C  
T  
I  
V  
O  
S

Actitud

d) Interés: Esta ayuda a descubrir las preferencias o intereses individuales y poder tener una guía de comparación entre estos, el puesto y el medio en que va a desarrollar la persona.

e) De Personalidad: Se miden los rasgos de carácter del candidato, su ajuste emocional, actitud ante el trabajo, ante la autoridad, etc.

5.6.3.)

Forma de Realizar las Pruebas:

a) Pruebas de Ejecución:

Estas consisten en solicitarle al candidato que realice una serie de operaciones o manipulaciones de algunos aparatos propios del trabajo a realizar.

b) De Papel y Lápiz:

Es contestar algunas preguntas escribiendo respuestas o dibujos, etc.

c) Orales:

Es la contestación oral de alguna pregunta.

## 5.6.4.) Tiempo de Realización.

- a) Capacidad: son las que no tienen límites de realización.

## 5.6.4.1.) Aplicación.

- a) Grupos.

En ocasión se aplica a cualquier número de personas, al mismo tiempo de realizar.

- b) Individuales:

Esta únicamente es aplicable a una sola persona y se requiere de la atención total, del examinador.

Para esta aplicación de prueba se deberá contar con locales apropiados para su mejor aplicación, éstos - deberán encontrarse fuera de la zona de trabajo, esto con la finalidad de evitar la distracción del examinado. Sin embargo en ocasiones se deberá medir como reacciona el examinado al ruido, distracciones o presiones "reales" de trabajo, o algo simulado al vestíbulo.

Asimismo, es necesario comentar que al proceso de selección se hace en forma conjunta y coordinada.

A través de la lectura de este capítulo nos damos —

cuenta de la relación que existe entre una fase y otra, todo con la finalidad de no dejar escapar detalles que puedan ser útiles para tomar la decisión final.

Ya que sino existiera esta relación o complementación de las fases, es probable que se dejasen escapar detalles y provocaría una selección muy subjetiva, cosa que no sucederá con la relación existente en una selección técnica que es nuestro tema desarrollado.

#### 5.7.) Exámen Médico:

La Ley establece que este exámen sea aplicado en forma obligatoria a todos los candidatos, es entonces una obligación legal y moral para la empresa, el preocuparse por la salud integral de los candidatos a ser contratados, por problemas de posibles contagios como una garantía para quienes ya forman la empresa.

El contar con un individuo en buen estado de salud le traerá beneficio a éste como a los individuos que trabajan en la empresa, obteniendo de ellos una mayor disposición para el desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que la selección debe tomar en consideración este tipo de exámen.

Actualmente la empresa absorbe el costo de algunos exámenes que se practican a empleados operativos, tales como pilotos, copilotos, etc.

## CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DIFERENTES

NIVELES.

1) Generalidades:

Por lo que hemos expuesto en los anteriores capítulos nos cuenta que el reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo en todos — los niveles y por lo que los procedimientos varían según el nivel, — es por ésta razón que este capítulo se enfocará a mostrar los procedimientos que se siguen para llevar estas funciones en tres niveles — jerárquicos, empleados Administrativos, técnicos u operativos, ajecutivos y funcionarios.

A continuación se presenta un organigrama que nos muestra como se en encuentran distribuidos estos niveles, y por el cual se puede observar la importancia que puede tener determinado puesto; de esto se con- siderará que para determinado nivel, el reclutamiento y la selección — son diferentes en cuanto a procedimiento se refiere.

En seguida se mencionan estos tres niveles, haciendo mención a su — función, las formas de Reclutamiento y Selección.

DIRECTOR GENERAL

CONTADOR GENERAL

DIRECTOR JURIDICO

DIR. DE RELACIONES  
PUBLICAS Y PRENSA

DIRECTOR DE PLANEACION

DIRECTOR DE ADMINISTRACION

DIRECTOR COMERCIAL

DIRECTOR DE FINANZAS

DIRECCION TECNICO Y OPERACIONES

GERENTES

FUNCIONARIOS

EJECUTIVOS

SUGERENTES

PILOTOS

JEFES DE DEPTO.

(Administrativos)

COPILOTOS

(Operativos)

EMPLEADOS

JEFES DE OFICINA

SUBCARGOS

TECNICOS DE AVIACION

CONTADORES

EMPLEADOS DE MOSTRA  
DOR Y ATENCION AL  
PUBLICO

EMPLEADOS DE RADIO  
COMUNICACION

EMPLEADOS ADMINIS  
TRATIVOS

ADMINISTRATIVOS

OPERATIVOS

TECNICOS

2) Empleado Administrativo, Técnico u Operativo.

- Función: Realiza actitudes directamente involucrados con su trabajo.
  - Preparación: Esta de acuerdo al puesto a ocupar, Administración o técnicos.
  - Ejemplos: Jefes de Oficina, Contadores, Empleados Administrativos.
- b) Pilotos, Copilotos, Sobrecargos, Empleados Administrativos.
- c) Mecánicos de Aviones, Empleados de Radio Comunicaciones Empleados de Operaciones.

2.1.) Reclutamiento:

Este reclutamiento se basa principalmente en las siguientes fuentes:

a) Escuelas y Universidades:

Aquí es donde se encuentran candidatos con una educación mayor a la elemental. Asimismo, es común que estos candidatos no cuenten con experiencia laboral y se les tenga que adiestrar y capacitar para ocupar las diferentes vacantes.

Es importante mencionar la necesidad de ponerse en contacto en algunos casos con los directores de estas escuelas con la finalidad de que proporcionen información sobre los mejores alumnos y así poderlos reclutar.

b) Recomendados de los Empleados de la Empresa:

Es muy común que el personal que labora en la empresa recomienda a candidatos para ocupar puestos vacantes, si el empleado conoce la capacidad de su amigo puede recomendarlo y así cuidar su propia reputación dentro de la empresa.

c) Solicitante Espontáneo:

Es el aspirante que se presenta a la empresa con el fin de ocupar un puesto, es atraído principalmente por el prestigio de la empresa, son importantes estos solicitantes por la iniciativa que presenta el aspirante.

Estas fuentes son las más importantes para llevar el reclutamiento, pero en estudios realizados, muestran que las más eficaces son éstas que se acaban de mencionar de acuerdo a su orden de importancia.

## 2.2.)

Selección:

El proceso selectivo que se debe llevar a cabo para este nivel es el siguiente:

a) Solicitud:

Esta deberá estar estructurada de tal forma que los datos que contenga cubran los requisitos indispensables que se desean obtener para ocupar los puestos.

b) Entrevista Previa:

Esta se realiza en forma dirigida es decir, el entrevistador formula preguntas al candidato con la finalidad de buscar hechos.

Aquí se conocen antecedentes de estudios, experiencia laboral y un panorama general de la personalidad del individuo que se necesita en el puesto vacante.

c) Pruebas Psicológicas:

Es un instrumento que ayuda a completar el proceso selectivo y que permite conocer ciertos rasgos de inteligencia, personalidad y aptitudes del candidato.

El tipo de examen que se debe aplicar en este nivel es:

Psicométrico	-	Inteligencia y Aptitudes
Proyectivo	-	Personalidad y Actitudes
Habilidad	-	Habilidad y Conocimientos

A continuación se dá el nombre de algunas pruebas que miden lo anteriormente dicho.

<u>Prueba</u>	<u>Aspectos a Conocer</u>	<u>Mide</u>
Revised Beta Examination	Capacidad, observación, razonamiento, asociación.	Coefficiente Intelectual
Dominós	Capacidad de Observación, razonamiento asociación	Coefficiente Intelectual.
Inventario de Personalidad	Responsabilidad, estabilidad emocional sociabilidad.	Rasgos de Personalidad.
Frases Incompletas	Actitud hacia la madre, padre, unidad familiar, amigos, conocidos, temores, sentimiento de culpa, actitud hacia el pasado, futuro, metas-	Riesgos de Personalidad

Habilidades	Formación de conceptos: relación de conceptos, razonamientos numéricos, percepción y comprensión de imágenes visuales.	Habilidad y Conocimientos Generales.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

d) Entrevista Profunda:

El desarrollo de esta entrevista es abierta y en la cual se buscan opiniones y actitudes del entrevistado, también se busca aclarar aspectos que no quedaron muy claros en la primera entrevista.

Por lo general esta entrevista la realizan dos personas que pueden ser un Psicólogo y el Jefe Inmediato que lo solicita.

e) Antecedentes:

El objetivo principal es verificar la información y experiencia que se hayan señalado (solicitud, entrevista, etc.)

e.1.)

Encuesta Socio-Económica:

Es una encuesta que se hace acerca de la estabilidad económica, con la finalidad de ver las condiciones actuales de vida en forma individual y familiar.

e.2.)

Antecedentes Laborales:

En la información relacionada con los diferentes trabajos, puestos, salarios y comprobar la experiencia adquirida en ellos.

e.3.)

Antecedentes Penales:

Es importante para la Empresa que el aspirante no tenga este tipo de antecedentes.

f) Exámen Médico:

Es una disposición legal que deberá efectuar el interesado en algunos casos y en otros la Institución, esto dependiendo del puesto a ocupar, pues contratar a una persona con mala salud traerá problemas para sus compañeros y la Empresa.

3.) Ejecutivo:

Función: Realiza actividades de apoyo utilizando conocimientos especializados.

Preparación: Profesionistas o Técnicos Profesionales.

Ejemplos: Lic. Administración, Pilotos, Lic. Comerciales, Ingenieros, Lic. en Administración de Empresas Turísticas.

## 3.1.)

Reclutamiento:

En este nivel jerárquico se encuentra que en las fuentes más comunes son las que se describen.

a) Ascenso de Personal:

En algunos casos para este tipo de vacantes el candidato surge — dentro de la misma Empresa por medio de ascensos, ya que ésta — fuente ayuda bastante a elevar la moral de los empleados, a esto también se le conoce como promoción de personal.

b) Asociaciones Profesionales:

Le proporcionan a la empresa personal Profesional con experiencia.

c) Universidades y Escuelas Profesionales:

Esta fuente proporciona personal con mayores conocimientos profesionales y Técnicos con experiencia en la práctica del aprendizaje y es aquí donde puede surgir personal que por sus características y conocimientos puedan con una capacitación adecuada, ocupar puestos de más altas responsabilidades.

## 3.2.)

Selección:

La selección para este nivel se hace de la siguiente manera:

a) Solicitud:

Está constituida únicamente para obtener información de candidatos que pueden cumplir los requisitos indispensables que requieren para este nivel.

b) Entrevista Previa:

La realización de este tipo de entrevista se lleva a cabo en forma dirigida y en donde se tiene contacto por primera vez con el candidato, obteniéndose información acerca de su experiencia, personalidad y don de mando etc.

c) Pruebas Psicológicas:

El tipo de exámenes que se aplican a este nivel son:

Psicométrico	-	Inteligencia
Proyectivo	-	Personalidad
Aptitud	-	Capacidad Habilidad.

A continuación se da el nombre de algunas pruebas que miden lo anteriormente dicho.

<u>Pruebas</u>	<u>Aspectos a Conocer</u>	<u>Mide</u>
Autobiografía	Objetivos y motivaciones, evaluación de su propia imagen	Desarrollo de la personalidad.
Rosenzweig	Actitudes, frustración integración y posición social	Tolerancia Control emocional.
Inventario de la Personalidad de Douglas N. Jackson.	Logro, afiliación, agresión autonomía dominancia, resistencia, impulsividad, interés por lo demás, orden, humorismo reconocimiento social, conocimiento intelectual, verdad.	Rasgos de personalidad a través de sus gustos y sentimientos.
Firo B	Actividad y necesidad del medio, relaciones afectivas y sociales.	Conducta en el ambiente de trabajo.

d) Entrevista Profunda:

Esta es en forma libre y se da al aspirante la oportunidad de expresarse libremente.

Esto con el fin de conocer la preparación e investigación del aspirante. Este tipo de entrevista se realiza entre dos o tres personas y estas pueden ser un Psicólogo, Jefe Inmediato y Jefe de Recursos Humanos.

e) Antecedentes:

Es la investigación de los antecedentes que el candidato presenta en su Curriculum Vitae, el cual contiene antecedentes laborales e investigaciones realizadas.

f) Exámen Médico:

Es de vital importancia que se realice en este nivel el exámen médico por parte de la empresa en algunos casos y en otros que el candidato lo presente.

4.) Funcionario:

Es el responsable de formular y establecer políticas, planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realicen en el área a su cargo.

Preparación: Profesionistas o Técnicos profesionales.

Ejemplos: Directores, Gerentes, Contadores Generales.

## 4.1.)

Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento para este nivel son muy parecidas a las de Ejecutivo.

## 4.2.)

Selección:

Para este nivel la selección es diferente a las anteriores y se debe llevar de la siguiente manera.

a) Solicitud:

Debe ser diferente a las dos anteriores, ya que este nivel requiere de personal muy especializado.

b) Entrevista Previa:

Esta es realizada por personal que está en altos niveles y se hace en forma dirigida por una persona.

c) Pruebas Psicológicas:

En este nivel los exámenes también son importantes por su explicación en este nivel y por lo regular son:

Psicométrico	-	Inteligencia
Proyectivo	-	Personalidad
Aptitud	-	Capacidad y Habilidad

A continuación se dan los nombres de algunas pruebas que miden lo -  
anteriormente dicho.

<u>Prueba</u>	<u>Aspectos a Conocer</u>	<u>Miden</u>
WAIS	Memoria, asociación de experiencias, razonamiento, comprensión, verbal, organización de conocimientos, retención, concentración, atención desarrollo de lenguaje, coherencia, plañeación, etc.	C.l. Verba, - C.l. de Ejecución, C.l. total.
MMPI	Manipulación por el sujeto con la intención de dar buena imagen.	Rasgos de Personalidad.
Criterios de supervisión.	Criterio para supervisar personal y deficiencias sobre lo mismo.	Habilidad

d) Entrevista Profunda:

Se hace en forma abierta y el aspirante debe mostrar amplios conocimientos, preparación, personalidad, etc., las personas que realizan esta entrevista son dos o tres que ocupen altos niveles jerárquicos.

Los antecedentes y el examen médico también se deben de llevar a cabo en este nivel.

El no llevar a cabo lo anteriormente dicho, por tratarse de este nivel, se estaría llevando a cabo una inadecuada selección que repercutiría al desarrollo de la persona y a la institución.

## CONCLUSIONES

### Sobre la Administración de Recursos Humanos.

1. La Administración de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo funciones importantes para obtener, ubicar y conservar al principal recurso de cualquier Organización, con la finalidad de fomentar sus conocimientos, habilidades y motivaciones.

2. La Planeación de Recursos Humanos es un punto de partida para la realización de la Administración de Recursos Humanos.

Esta planeación debe ser a corto y largo plazo con la finalidad de ir cubriendo objetivos previstos y que además permita tener una visión de las necesidades presentes y futuras a la organización.

3. Asimismo, dentro de la Administración de Recursos Humanos es muy esencial el dotar a la empresa del elemento humano.

Esto se apoya en las funciones de reclutamiento y selección de personal para contribuir con el pronóstico de los elementos que podrán ser un Recurso Humano para la Organización.

Sobre el Area de Reclutamiento y Selección de Personal.

1. El Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal tiene la responsabilidad de contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Por lo que, es necesario que el personal que integra este Departamento, comprenda la importancia de los objetivos que se pretenda alcanzar, para lo anterior debe haber una comunicación eficaz, abierta y con sentido de cooperación que nos ayudará a tomar decisiones acertadas y provechosas.

2. El Reclutamiento es una función que se le ha dado poca importancia, pero existiendo un procedimiento de reclutamiento, permite a quien busca un candidato, conocer todo lo que la persona debe reunir: Conocimientos, experiencia, etc., que le ubique para cubrir la vacante, de esta manera sabrá usar adecuadamente la persona encargada de dicha función las fuentes de reclutamiento que más productivas sean.

3. En las Empresas Aéreas existen diferentes métodos de reclutamiento esto obedece a los diferentes puestos que existen pero los más usuales son: Recomendados del personal, por anuncio en la radio o periódico, escuelas y Universidades.

4. En estos últimos años la selección es muy discutida, pero es importante que se realice para cualquier vacante, por que es ella la encargada de descubrir y reafirmar las actitudes, aptitudes y habilidades, así como conocimientos de los candidatos, esto con el fin de orientarlos a los puestos idóneos para que éstos participen y desarrollen las actividades que son de interés común tanto para el candidato, como para la Organización.

5. La entrevista también es una herramienta importante en el proceso de selección, ya que la información que se obtiene es utilizada en la toma de decisiones. La motivación, interés y actitudes son datos que hacen ver el porqué el candidato está solicitando un puesto en la organización.

6. El examen que se aplique debe ser un complemento de un proceso selectivo y no definitivo porque la selección no funcionaría si se tomarán en cuenta solo los exámenes. El otro complemento (entrevistas, investigaciones), son también indispensables, ya que mutuamente se complementan y dan una mayor confiabilidad a los resultados obtenidos, dando con esto mayor seguridad al pronóstico de conducta.

7. La aplicación del examen proyectivo se hace necesario, ya que los resultados obtenidos de éstos deben mostrar los requerimientos del puesto son cubiertos por el candidato. Este tipo de examen es poco aplicado en la empresa Aeroméxico y esto debe hacer reflexionar a los encargados de seleccionar porque esta herramienta les permitirá el pronóstico de ubicación.

8. La Selección va a satisfacer la necesidad de personal y a funcionar eficazmente cuando su pronóstico satisfaga las características de cantidad, calidad y ubicación adecuada del candidato solicitado, contribuyendo con esto el integrar un recurso humano a la organización.

9. Para terminar, es importante señalar a los que intervienen en el "reclutamiento y selección de personal en la Empresa Aeroméxico", tomen decisiones pertinentes en cuanto a estas dos funciones, ya que además, éstas implican una serie de investigaciones, considerando que en la actualidad el cambio está latente día con día y esto es un problema que se encuentra no solo en toda organización sino involucra al medio ambiente en el cual se encuentra la Empresa afectando de una u otra forma la realización efectiva a estas dos funciones.

BIBLIOGRAFIA

- \*Reyes Ponce, Agustín\*  
Administración por Objetivos.
  
- \*Terry R. George\*  
Principios de Administración  
Cecsa 1966
  
- \*Odierno, George S.\*  
Administración de Personal por Objetivos.  
Diana 1974.
  
- \*Haiman, Theo\*  
Dirección y Gerencia  
Hispano Europa 2ª Edición.
  
- \*Arias Galicia, Fernando\*  
Administración de Recursos Humanos  
Trillas 1975
  
- \*Maier Norman R. F.\*  
Psicología Industrial  
Rialp 1975.

- \*Blanco Cohen\*
- Como Seleccionar nuestro personal.  
Limusa.
  
- \*Rodil Urego Florencio\*
- \*Mendoza Traje, Francisco\*
- Lecturas sobre Organización  
Trillas 1974.
  
- \*Chruden Herbert\*
- \*Arthur W. Sherman Jr.\*
- Administración de Personal.  
Editorial Continental 1960.